

FACULDADE SANTA RITA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O inter-relacionamento entre o estilo de  
liderança e o clima organizacional das  
empresas**

MARCOS VINICIUS PEREIRA

MATEUS ABNER TOP

Novo Horizonte

2019

FACULDADE SANTA RITA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS VINICIUS PEREIRA

MATEUS ABNER TOP

**O inter-relacionamento entre o estilo de  
liderança e o clima organizacional das  
empresas**

Trabalho desenvolvido como requisito  
parcial para aprovação na disciplina TIC  
sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Ma. Karla  
Goncalves Macedo

NOVO HORIZONTE / SP

2019

MEMBROS DA BANCA DE DEFESA DO TRABALHO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS  
ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**MARCOS VINÍCIUS PEREIRA**

**MATEUS ABNER TOP**

APRESENTADA À FACULDADE SANTA RITA, EM 16 DE DEZEMBRO DE 2019.

BANCA DE DEFESA:

---

Prof.<sup>a</sup> Orientadora – Karla Gonçalves Macedo

FACULDADE SANTA RITA

---

Prof. Leandro Cardoso Galindo

FACULDADE SANTA RITA

---

Prof. Lucas Pascoal Luiz

FACULDADE SANTA RITA

## **O inter-relacionamento entre o estilo de liderança e o clima organizacional das empresas**

**Marcos Vinicius Pereira<sup>1</sup>**  
**Mateus Abner Top<sup>2</sup>**  
**Karla Gonçalves Macedo<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

O presente trabalho refere-se a um estudo entre três tipos de liderança (autocrática, democrática e liberal) e qual a influência que ele ocasiona no clima organizacional das empresas, visto que, esses fatores analisados afetam diretamente os trabalhadores, interferindo positivamente ou negativamente o desenvolvimento, produtividade e eficácia dos mesmos. Nesse mesmo estudo, será analisado como cada um desses líderes exerce o processo de tomada de decisões, o que é uma das partes fundamentais para um bom relacionamento empresarial. Além disso, o artigo tratará de assunto de extrema importância como motivação e qual o seu real significado na organização, tendo em vista que um colaborador aplica demasiado esforço no trabalho, apenas para ganhar reconhecimento de seus superiores. E por último, a pirâmide de Maslow nos mostrara o decorrer de uma jornada de um determinado colaborador, desde seus primeiros períodos de adaptação, até suas auto realizações, onde ele estará mais confiante em si após longos anos na empresa.

**Palavras Chave:** Liderança - Clima Organizacional - Motivação

The present work refers to a study among three types of leadership (autocratic, democratic and liberal) and which influence it causes on the organizational climate of companies, as far as, these factors directly affect workers, positively or negatively, interfering with their development, productivity and effectiveness. In this same study, we will analyze how each of these leaders exerts the decision-making process, which is one of the fundamental parts for a good business relationship. In addition, the article will deal with the most important subject as motivation and what is its real meaning in the organization, given that a collaborator puts too much effort in the work, just to gain recognition of their superiors. And lastly, the Maslow Pyramid will show us the course of a particular employee's journey, from his early adaptation periods to his self-realizations, where he will be most confident of himself after long years at the company.

**Keywords:** Leadership - Organizational Climate - Motivation

---

<sup>1 2</sup>Discentes do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR.

<sup>2</sup>Mestra em Tecnologia ambiental, Professor do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR, endereço eletrônico [karlamcarvalho@terra.com.br](mailto:karlamcarvalho@terra.com.br).

## INTRODUÇÃO

Tomar uma decisão no campo empresarial, é algo que exige muito de todos nós. Quando entramos em uma situação dessas, é preciso ter certo “jogo de cintura” para deliberar a mesma, pois muitas vezes, esses envolvem processos, custos e também pessoas.

Um processo de tomada de decisão pode ser fácil ou complicado, isso vai depender do grau de seriedade, do propósito a ser alcançado e dos reflexos da escolha no contexto em que o indivíduo está inserido. Tomar decisões envolve reconhecimento do problema, bem como definir os parâmetros, explorar, adotar alternativas e averiguar a efetividade da decisão.

No campo de liderança existem três personalidades significativas, o líder autocrata que exige sempre mais do funcionário. O líder democrata, que deixa os colaboradores debaterem para chegarem a uma solução viável. E o líder liberal, que deixa tudo nas mãos de sua equipe e deixa com que eles se resolvam. Esses três tipos de liderança serão fundamentais no estudo, para que possamos fazer um comparativo de como as escolhas desses líderes influenciam na gestão empresarial.

“O Papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de (...) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.” HARRIS (2001, p.394)

O problema é que muitas empresas hoje em dia, pecam nas suas escolhas de líderes, colocam a frente de seus colaboradores uma pessoa despreparada, que não faz ideia da sua real responsabilidade na empresa. Isso acaba denegrindo a imagem da empresa e até mesmo levando a falência devido a certas decisões de grande importância que são tomadas equivocadamente.

Como as empresas tem uma grande dificuldade em atrair líderes que realmente prezam pela dignidade da empresa, a real estratégia seria estudar mais afundo a vida de futuros líderes que farão parte da empresa, ou que, já fazem parte do quadro de funcionários, porém, em um cargo mais abaixo.

Para isso, o método usado para o desenvolvimento desse artigo, foram variadas pesquisas bibliográficas que abrangessem temas relacionados à liderança e organização empresarial.

A partir desse levantamento, foi feito um questionário com o gerente de RH e alguns funcionários da empresa que será citada no estudo de caso.

O objetivo geral dessa pesquisa é descobrir as principais características dos líderes empresariais, quais os objetivos deles com a empresa, e descobrir o que tais lideranças acarretam no clima organizacional.

Assim, seguido com o objetivo específico de detectar qual o estilo de liderança existente ao ponto de vista dos funcionários, constatar também o clima organizacional predominante nas empresas e distinguir o inter-relacionamento entre liderança e organização.

Portanto, esse trabalho tem a justificativa de diferenciar os diversos tipos de líderes, qual o seu convívio, relacionamento e comportamento com os funcionários, para assim, compreendermos qual é o estilo de liderança adotado na empresa de estudo e de um modo geral, também identificar como é e como tem que ser o método de liderança e, como ele intervém diante da motivação no ambiente organizacional.

## **1. LIDERANÇA**

O que é liderança? No modo geral e grosseiro, liderança significa uma função/posição de chefia, que tem autoridade sob tal coisa. Quando nos remetemos a palavra liderança, automaticamente nos vem pessoas que foram analisadas capazes de liderar algo. Com isso, pensamos em pessoas criativas, inspiradoras que assumem a frente os riscos sem pensar, e partir disso, converte toda a situação em algo bom para a empresa, citando Yukl (1998, p.5):

“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

É importante ressaltar o papel de um líder dentro de uma empresa, nas escolas, nos ambientes religiosos, políticos e até mesmo entre os amigos, o líder é o principal responsável por endireitar a postura e a colaboração do grupo, para Monford et.al.

2000, p.24, “Os líderes não nascem nem são feitos; de facto, o seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativas”.

Um bom líder precisa ser cativante, convincente, para que sirva de exemplo para toda sua equipe. Algumas características necessárias para o perfil de um líder, certamente é possível desenvolver algumas habilidades, embora tenha que trabalhar muito para isso, levando em conta a inteligência emocional, sendo ela uma peça fundamental no quesito “liderança”. De acordo com Chiavenato (2006, p.18-19):

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

## 1.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Em pesquisas feitas, podemos observar que todos os autores, mostram que liderança é uma posição que deve ser seguida, como motivação, influencia e até mesmo aprendizado.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.4):

“A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

Conforme Chiavenato (2004), os estilos de liderança mais conhecidos são: autocrático, liberal e democrático, podendo ser identificados a seguir, onde é demonstrado as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

### 1.1.1 Liderança Autoritária

Atualmente este estilo de liderança é um dos mais vistos dentro das empresas e por causa dessa forma de liderar, que na maioria das vezes se acabam perdendo grandes profissionais. Nessa liderança o líder propõe as normas que o grupo deverá seguir, isso sem que o grupo participe de qualquer decisão.

Este estilo deixa os colaboradores muito tensos e descontentes com esta forma de serem liderados, pelo fato de trabalharem em um ambiente sob pressão psicológica

e exigências desnecessárias. De acordo com os quadros representados por Chiavenato (1982, 437-440), podemos observar que:

Vantagens:

1. Decisões e implementações rápidas;
2. Raciocínio rápido e processual;
3. Alívio em situações estressantes ou de crises;
4. Aumento da qualificação e especialização;

Desvantagens:

1. Criação de ressentimentos e conflitos dentro do grupo;
2. Desvalorização das habilidades e conhecimentos dos liderados;
3. Maior dependência em relação ao líder;
4. Menor desenvolvimento, criatividade, inovação e diversidade;

#### 1.1.2 Liderança Liberal

A liderança liberal é completamente o contrário do estilo autocrático, os colaboradores têm total liberdade para exercer sua tarefa ou função, considerando o fato de que eles devem ser altamente capacitados e qualificados para executar um determinado serviço, logo, a supervisão do líder não é necessária todo momento, claro que não se pode simplesmente descartar a ajuda do líder, porém, ele decidirá a melhor solução junto do grupo. Para Chiavenato (1994, p. 125) nesse tipo de liderança: “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder”.

Esta atitude do líder liberal acaba passando mais confiança, motivação e satisfação para o colaborador, com isso, a produtividade, a qualidade e o desempenho não é afetada. Já os quadros de Brito apontam:

Vantagens:

1. Promove o desenvolvimento da autoconfiança dos profissionais;
2. Melhora o relacionamento interpessoal dos integrantes da equipe;
3. Contribui para o aumento da eficiência dos colaboradores;
4. Favorece o aumento da motivação;

Desvantagens:



1. A produtividade pode cair a partir do momento que os colaboradores não possuem a experiência;
2. Pode haver insegurança nos funcionários, quando o líder não obtém feedback ou confirmação de um problema ou solução;
3. Sem fiscalização, trabalhadores podem tomar decisões erradas resultando em fracassos ou queda na produção;
4. Existe também a possibilidade de perderem o objetivo em si, pois não há a informação necessária. (BRITO, 2017)

### 1.1.3 Liderança Democrática

Quando falamos de liderança democrática, estamos falando em participação geral de toda a equipe em um processo de decisão. O grupo inteiro pode definir métodos para atingir objetivos, portando, o líder desse grupo ainda possui a responsabilidade de direcionar e alertar o grupo nas decisões. (CHIAVENATO, 2000).

No modo que Chiavenato (2011) propõe, o líder pede e aceita opiniões do grupo, com isso existe muita confiança e compreensão, as normas são argumentadas e tomadas decisões pelo grupo e encorajado pelo líder. Nesse método de liderança existem níveis muito altos de produtividade, mas para dar certo, vai depender muito da equipe. Como podemos observar a relação logo abaixo:

Vantagens:

1. Aumento de satisfação e confiança;
2. Foco no relacionamento;
3. Visão de futuro compartilhada;
4. Decisões mais assertivas e robustas;

Desvantagens:

1. Perda na velocidade das decisões;
2. Nem sempre a melhor ideia vence;
3. Decisões com pouco embasamento;
4. Desconforto em parte dos subordinados;

Portando, os três tipos de liderança podem resumidos da seguinte forma:

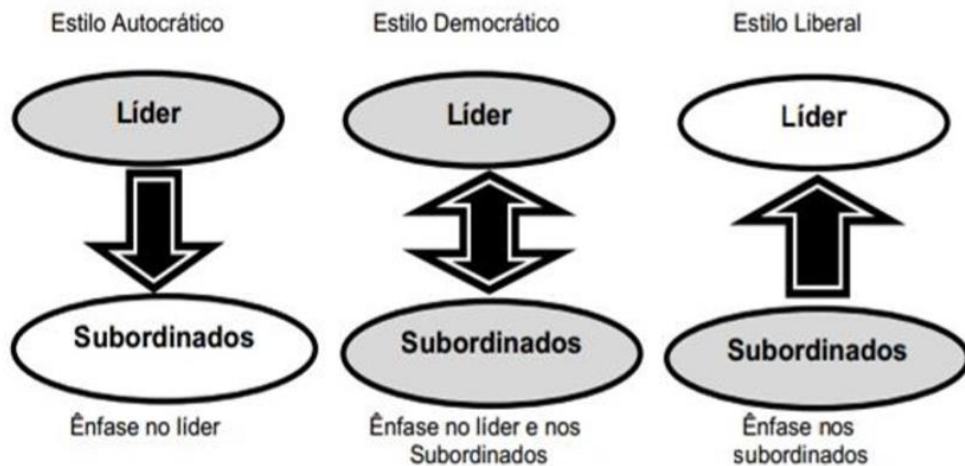


Figura 1: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança  
 Fonte: Chiavenato (2004, p. 104)

Diversos autores pesquisaram sobre a liderança e seus impactos causados, mas, podemos chegar a um bom entendimento de acordo com Chiavenato, que os líderes interferem diretamente aos seus subordinados, os influenciando de acordo com seu poder através do cargo obtido em função do seu carisma ou caráter.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional de uma empresa refere-se a uma influencia diretamente na motivação, nos comportamentos, na satisfação e na produtividade do trabalho de pessoas envolvidas, em modo positivo ou negativo. Citando Luz (1995, p.30):

“A Satisfação dos funcionários é a referência mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos dizem respeito à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização”.

O clima organizacional é definido por Abbey & Dickson (1983) como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

Já Barçante & Castro (1999, p.11 – 17) afirmam que “Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”.

Portanto, podemos ressaltar que o aspecto citado, tem a importância no sentido de coletar e levar opiniões que definem uma realidade organizacional dentro da empresa, e não é algo que pode ser “criado”, o clima organizacional é automaticamente vivo e atuante dentro de uma empresa, pois ele é o fator principal para decisões e resultados internos, de maneira que administrado corretamente pelos seus líderes. De acordo com Marchiori (2008, p.209):

“É fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento”.

De fato, pesquisas desse nível tornam as situações internas mais claras, atingindo assim diretamente os colaboradores, induzindo a uma percepção positiva ou negativa da empresa. Assim, podemos firmar e concluir o que Maximiano (1997, p.168) nos coloca: “O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho”

### **3. MOTIVAÇÃO**

Uma boa motivação é o fator fundamental para o envolvimento, pois é o que explica o motivo e o esforço de cada tarefa executada e o porquê devem ser realizadas. Segundo Robbins (2002, p. 112): “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e que cumpra determinados objetivos”.

A motivação dos funcionários em uma organização de acordo com Chiavenato (2004) está diretamente relacionada com as necessidades humanas, onde todas as pessoas têm as suas necessidades financeiras, humanas, desejos, objetivos individuais, entre outras. O autor complementa dizendo que estas necessidades e desejos impulsionam e influencia o comportamento de uma frente às atividades diárias.

Muitos funcionários perdem sua potencialidade a partir do momento que suas ações não são reconhecidas por seus líderes, com essa falta de reconhecimento do trabalho e compreender o esforço de cada um, gera a desmotivação, e com isso o rendimento e produção da empresa diminui. De acordo com Maximiano (1995) A

performance é uma exibição do comportamento humano nas corporações, podendo ser incentivado pelo mesmo indivíduo ou pela circunstância que o mesmo se encontra.

Para Paladini, os principais fatores motivadores para os funcionários são: motivação a partir da motivação; motivação a partir de incentivos promocionais; motivação a partir de obstáculos a superar e motivação dos benefícios do fazer.

Existe uma diferença, do ponto de vista emocional, que distingue as pessoas que agem para satisfazer as necessidades de deficiência dos que são motivados pelas necessidades de crescimento. As pessoas estimuladas pela motivação do crescimento buscam diretamente a auto realização, o crescimento como indivíduo, a integridade e a individualização (Souza, 2001).

De acordo com Spector (2010), para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas incondicionalmente pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas, e de acordo com Maximiano, a motivação é “representada pela teoria das necessidades”.

Para darmos sequência no tema motivação, temos que compreender todas as necessidades que fornece o encorajamento para a citada motivação.

Maslow (apud Bergamin, 2008) defende que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores. Segundo Maslow (1962), as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: Fisiológica ou básicas, segurança, participação, estima e auto realização.

1º - Nível Fisiológico: Inclui necessidades relacionadas à sobrevivência;

2º - Nível Segurança: Necessidades voltadas a proteção de potenciais perigos, relacionados com abrigo e proteção;

3º - Nível Afetivo/Social: Inclui necessidades sociais, relacionados a amor e relacionamento com outras pessoas.;

4º - Nível Auto Estima: Envolve respeito com as pessoas e consigo mesmo;

5º - Nível Auto Realização: Satisfação de objetivos pessoais e determinação do potencial individual.

A Figura 2 ilustra a hierarquia das necessidades do nível mais baixo de acordo com Chiavenato (1994), e refere às necessidades físicas, ao mais alto que diz respeito às necessidades psicológicas.

## Pirâmide das necessidades de Maslow



Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow  
Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1994. p.170

Portanto, observamos que a relação do clima organizacional com a motivação, tem ligação direta e precisa dentro de uma empresa. Pois, quando os líderes conseguem administrar e colocar em prática a integridade e os valores da empresa, a harmonização e satisfação dos colaboradores será muito mais positiva, favorecendo sempre mais a relação dos mesmos. Citando Korda (1986, p. 213):

“Propõe-se que de um modo geral o grau de satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo pode ser afetado pelas características do trabalho, do indivíduo, do ambiente de trabalho, do ambiente social e do ambiente organizacional”.

#### 4. O INTER-RELACIONAMENTO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA COM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Liderança é um conceito antigo que foi ganhando espaço e credibilidade entre as instituições, ela determina a atuação e o empenho do escolhido com o intuito de influenciar pessoas. Segundo Kelley (1999, p.177):

“A liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz: Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito

dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, meta. ”

Clima Organizacional de acordo com pesquisas está ligado a um conjunto de valores, comportamentos formais e informais, a uma avaliação de expectativas, que afetam diretamente a forma que as pessoas convivem. Assim, podemos definir o clima organizacional como a qualidade do ambiente dentro de uma entidade, e que é observada pelos seus membros como positiva ou negativa, levando em consideração como os colaboradores percebem, interpretam e reagem a essa organização. Para Luz (2001, p.11):

“O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa”.

Ainda, Luz aponta que nos diversos pensamentos sobre clima organizacional, destacam-se três palavras base:

- **Cultura (organizacional)** - Alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares.
- **Satisfação (dos funcionários)** - Esta é a palavra mais presente nas definições dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- **Percepção (dos funcionários)** - Outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima desta empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. (LUZ, 2003, p.13)

O inter-relacionamento entre o estilo de liderança com o clima organizacional é um grande desafio em todas as instituições e organizações, mas é o principal alicerce que deve ser estabelecido para encontrar os melhores resultados. Quando uma empresa implanta esse alicerce, ela automaticamente determina uma meta em busca de avanço, e com isso, o foco se espalha em diversas direções da gestão e consegue ser a base fundamental para grandes melhorias e grandes resultados, devido a sua confiabilidade por parte dos colaboradores, que juntos poderão resultar em uma significativa mudança dentro da organização. Para Robbins (2002, p. 78):

“Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os demais e ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares, por querer repetir experiências positivas”.

Assim, concluímos que o clima organizacional é o espelho do encorajamento, da atitude e da conexão definida pelos gestores da empresa, além de ser um grande pretexto de motivação. Conforme Luz (2003 apud Coda, p.18):

“O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Entende-se que a cultura e o clima organizacional sejam quase um conjunto único e que ambos se complementam. A cultura é um conjunto de crenças, valores, princípios, costumes que determina a identificação de empresa e, o clima é a qualidade do ambiente de trabalho, a própria motivação dos funcionários”.

## **5. ESTUDO DE CASO**

Para a melhor compreensão, fizemos uma análise em uma indústria sucroalcooleira, com um gestor e um colaborador para avaliar como funciona a integração e o convívio dentro da mesma.

### **5.1 METODOLOGIA ESTUDO DE CASO**

O procedimento da pesquisa para execução e formulação do presente trabalho, foi baseado em diversas citações que abrangessem temas relacionados a liderança e organização empresarial, a partir desse levantamento, foi feito um questionário.

Nessa breve entrevista, foram feitas perguntas sobre como se sente trabalhando na empresa, qual a relação dele com os funcionários, entre outras.

Para comprovação e amostra da avaliação utilizada, o questionário feito foi incluído no trabalho, e estava composto de 6 questões.

## 5.2 RESULTADOS

Ao analisarmos o questionário, observamos que os resultados obtidos foram positivos para ambos os lados.

A Figura 3 e 4 mostra o questionário feito ao gestor de Recursos Humanos.

### **1. Você se sente orgulhoso por trabalhar aqui?**

R: Sim, porque sempre gostei de trabalhar nessa área, e desde o dia que entrei nessa empresa, eu sabia que estaria colocando um fardo enorme sobre as minhas costas, pois ser gestor de recursos humanos em uma empresa desse porte, não seria uma tarefa muito fácil. Com o tempo fui pegando o jeito e me adaptando com o cargo, procurando fazer sempre o melhor que eu puder para ajudar os funcionários.

### **2. Você é ouvido pelo seu supervisor e seus pares?**

R: Sim, sempre que tenho de tomar uma decisão difícil, sendo ela boa ou ruim para um colaborador, eu procuro saber a opinião do meu supervisor e parceiros de trabalho. Sempre é bom mantê-los informados sobre o que está acontecendo, para que não pensem que está os deixando de lado ou passando por cima de sua autoridade.

### **3. No último ano você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?**

R: Não só no último ano, mas desde que entrei aqui eu aprendo uma coisa nova a cada dia, sou uma pessoa muito curiosa, procuro estar sempre por dentro de tudo que está acontecendo e obtendo informações para que eu possa progredir cada vez mais.

Figura 3: Questionário gestor RH  
Fonte: Autor, 2019



**4. A empresa faz você sentir importância no que faz?**

R: A minha função é facilitar a comunicação entre os empregados e a empresa. Por isso tenho que estar sempre aberto a ouvir as expectativas e necessidades dos colaboradores quanto ao seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Além disso, sou o responsável por dar treinamentos as equipes para executem uma determinada tarefa com qualidade e eficácia, contribuindo cada vez mais para o desempenho da empresa.

**5. O seu supervisor se importa com os funcionários como pessoa?**

R: Sim, a saúde mental e física é prioridade na nossa empresa, pois se você não trabalha bem, prejudica a empresa, seus parceiros de trabalho e a si mesmo.

**6. Você se sente apoiado em fazer o seu melhor todos os dias?**

R: Sim, porque o meu apoio não está em subir de cargo, em aumento de salário ou reconhecimento todo momento. Meu apoio está na satisfação do colaborador, não tem nada que pague o sorriso de um funcionário chegando feliz todos os dias por trabalhar nessa empresa.

Figura 4: Questionário gestor RH  
Fonte: Autor, 2019

Na entrevista acima, observamos a satisfação do gestor com a empresa, de modo geral, o relacionamento dele com seus superiores e seus subordinados é de fato guiado pela liderança democrática, onde nenhuma decisão é tomada sozinha.

A Figura 5 e 6 mostra o questionário feito ao motorista de caminhão presente no setor de frota de caminhões.

**1. Eu sou informado por meu chefe sobre o que ele acha do meu desempenho**

R: Não, geralmente eles são meio carentes neste quesito, pois parabenizar por um ótimo trabalho não faz muito bem o tipo deles, cabe a mim mesmo acreditar que estou fazendo um bom trabalho em continuar assim cada vez mais.

**2. Minhas necessidades são atendidas por minha remuneração.**

R: Sim, pois através do meu grau de conhecimento, creio que estou ganhando muito bem, fora os benefícios oferecidos pela empresa.

**3. Meu grupo de trabalho se relaciona com harmonia.**

R: Sim, pois o que mais me motiva no caminho do trabalho é saber que as pessoas que trabalham ao meu lado são pessoas de bem, que jamais tentariam me prejudicar.

Figura 5: Questionário funcionário  
Fonte: Autor, 2019

**4. Tenho confiança nas decisões do meu líder?**

Sim, porém quando é necessário eu tomo a liberdade de aconselhar a fazer uma tarefa de um outro jeito que ao meu ver seria, mas fácil.

**5. Meu desempenho profissional é avaliado da maneira adequada.**

R: Sim, porque trabalhando de maneira certa, eu ganho a confiança dos meus superiores e parceiros de serviço.

**6. O trabalho em equipe é incentivado por meu líder.**

R: Sim, para que ninguém se sinta menosprezado a equipe inteira auxilia um ao outro para que serviço nenhum fique parado.

Figura 6: Questionário funcionário  
Fonte: Autor, 2019

Já na entrevista com um dos funcionários, as respostas também foram positivas, isso em relação ao salário e um bom relacionamento com os parceiros de serviço e o líder, apesar de ter um ponto em que o funcionário alega que a falta de reconhecimento e motivação atrapalhe um pouco o seu maior desempenho.

### 5.3 DISCUSSÃO

Os critérios usados na elaboração do questionário, mostra que a empresa avaliada e escolhida para o estudo, possui grandes chances de ter um ótimo inter-relacionamento de liderança com o clima organizacional.

Observamos que o gestor de RH está sempre empenhado e motivado pelos seus superiores, sempre elogia a empresa e se sente importante para o convívio dentro do grupo de gestores e da organização, isso faz o que ele repasse o mesmo reconhecimento para os funcionários.

### 5.4 CONCLUSÃO

As questões apresentadas não foram tão intensas e mais profundas devido ao comprometimento do gestor e dos funcionários com a empresa. Algumas perguntas tiveram que ser excluídas e outras selecionadas, já em questão da entrevista com os funcionários, foram poucos que responderam até mesmo pelo fato do horário que conseguimos ir até o local.

Os resultados adquiridos através da pesquisa realizada na empresa demonstram que o gestor se preocupa com a qualificação e bem-estar do colaborador, porque são eles que fazem com que a empresa cresça e se destaque no mercado, seja por uma boa produtividade ou satisfação do cliente.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo nos mostrou que é uma bela oportunidade ser considerado líder com uma carreira de grande sucesso em uma empresa, mas para isso aconteça, é de extrema importância o líder ter boas técnicas, observação e discernimento sobre o que é uma liderança.

As empresas de hoje encontram um grande obstáculo de reconhecer pessoas como líderes capacitados para tomar a frente de um cargo tão importante, é até mesmo um desafio para os próprios administradores, pois ser líder é saber administrar uma variedade de ideias, sugestões e situações, sem menosprezar e se colocar nos lugares das pessoas e servi-las, assim como servir e querer mudar sempre para melhor a realidade da organização a que pertence.

Os colaboradores que pertencem à um clima hierárquico mais baixo, apesar de terem vários benefícios e uma ótima gestão, eles são quem percebem a falta de valorização dos seus superiores, que aliás, ficam muito tempo ausentes e acabam sendo autoritários na hora de cobrar alguma tarefa. Mas para quem está acima na hierarquia da empresa, tem uma visão de que tudo está ótimo para os funcionários e que nada pode estar interferindo no relacionamento entre funcionário e empresa.

Portanto, é de extrema importância quando se trata de pesquisas sobre o clima organizacional dentro das organizações, pois através dessas pesquisas que a empresa saberá como é o relacionamento empresa-colaborador / colaborador-subordinado, e por meio desses estudos é capaz de verificar possíveis problemas que não conseguem ser observados.

Com isso, a teoria de Maslow para um bom inter-relacionamento de liderança e o clima organizacional em uma empresa, sem ela, não conseguimos entender as necessidades do próximo e como devem agir os grandes líderes, pois sem reconhecimento, motivação, diálogo e condições de trabalho, nenhum funcionário consegue se empenhar para uma ótima produção.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABBEY, A. & DICKSON, J.W. R&D **Work Climate and Innovation in Semiconductors**. Academy of Management Journal, v.26, n.2, p.362-368, 1983.

BARÇANTE, Luiz César & CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 3ª edição – ISBN 85-7303.201-4 – (pgs. 11 a 17).

BRITO, A. **As características, vantagens e problemas da liderança liberal – e outros tipos, 2017** <https://blog.runrun.it/lideranca-liberal/> 10/10/2019.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Editora Campus, 2ª edição, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - 8ª Ed**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

KELLEY, R. E. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ª Edição. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 18/09/2009.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

PALADINI, E. P. **Perspectiva estratégica da qualidade**. In: Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (Coords.). *Gestão da Qualidade: Teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, p.23-84, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo. Saraiva, 2002

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição. São Paulo: Person 2005.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 2001. Artigos

Yukl, Gary A. **Leadership in organizations**. Gary Yukl.- 7th ed. p. cm, 1998.